

підприємства). Критерієм вибору способу виходу на світовий ринок служить мінімізація витрат на здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Крім того, підприємствам необхідно мати інформацію щодо валютно-фінансових, правових аспектах виходу на світовий ринок, кон'юнктуру світового ринку, системі цін і визначати ефективність здійснення експортно-імпортних операцій [4].

#### Список використаної літератури:

1. Державний комітет статистики України URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. Досьє компанії ТзОВ «Мапро Інвест» URL : [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/36742535/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36742535/)
3. Максименко І. О., Бокій В. І. Легка промисловість України: сучасний стан та перспективи розвитку, Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 3. Т. 2. С. 77-80.
4. Білоусова Н. Зроблено в Україні, але не для українців URL : <http://www.day.kiev.ua/278640/>

## ЧОТИРИ СТРАТЕГІЇ КОМПЛАЄНС-ЗАХИСТУ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Кобелева Т. О., канд. екон. наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»*

Проведений нами аналіз можливих організаційних схем взаємодії служби ризик-менеджменту підприємства та його бізнес-підрозділів дозволяє запропонувати як найбільш збалансовану з елементами оптимальності стратегію управління ризиками на засадах моделі трьох рівнів захисту (three lines of defense). Ідея моделі трьох рівнів захисту була оприлюднена в 2013 році в стандартах міжнародного Інституту внутрішніх аудиторів (The IIA) як найбільш стійка та ефективна [The IIA-History]. Ця модель координує процеси управління комплаєнс-ризиками та внутрішнього контролю за рахунок більш чіткого та більш конкретного визначення та розмежування відповідних функцій і обов'язків. Успішна реалізація системи внутрішнього контролю залежить від співпраці трьох ліній захисту в питаннях комплаєнс, метою якої є – захист співробітників, керівників підприємства, акціонерів і контрагентів від комплаєнс-ризиків.

Модель трьох ліній захисту дозволяє провести чітке розходження між трьома окремими функціями, а саме: менеджментом, ризиками і контролем (наглядовими функціями, такими як, наприклад, ризик-менеджмент і комплаєнс) і, власне, внутрішнім аудитом («остання лінія захисту»). Таким чином, для усунення подібних дисбалансів три лінії захисту повинні бути сформовані в детально описаному нижче вигляді.

*Перша стратегія захисту бізнес-підрозділів (бізнес-функції) – це операційний внутрішній контроль бізнес-діяльності. Ключовим завданням у*

розвитку першої лінії захисту є формування правильного розуміння у бізнес-підрозділів усіх ризиків, які притаманні їх безпосередньої діяльності (в тому числі і комплаєнс-ризиків). З використанням першої лінії захисту на підприємстві створюється організаційна система, в якій бізнес-підрозділи відповідають за ризики всіх видів (в тому числі і комплаєнс-ризики), практичними носіями яких є вони ж самі, тобто ці ризики підрозділи підприємства генерують самі в процесі своєї діяльності. Однак для правильного функціонування першої лінії захисту служба ризик-менеджменту підприємства (при централізованій системі – це може бути і служба комплаєнс) зобов'язана забезпечувати бізнес-підрозділи відповідними інструментами ефективного управління рівнем відповідних ризиків (наприклад, певна структура лімітів і нормативів, ключові індикатори ризику і т.п.), проводячи при цьому безперервну взаємодію з самими бізнес-підрозділами для розвитку і підтримки повноцінної ефективності першої лінії захисту.

*Друга стратегія захисту* (функції комплаєнса і моніторингу) – інтегрована система активного комплаєнс-менеджменту. Вона складається зі спеціальних функцій управління ризиками, контролю та дотримання. Ключова роль даної лінії захисту відводиться комплаєнс-службі, яка формує відповідні інструменти з управління ризиками для першої лінії захисту, а також внутрішні нормативні документи з управління комплаєнс-ризиками і регламентацію впливу структурних підрозділів при реалізації різних бізнес-процесів. Друга лінія захисту здійснює також контроль фінансової звітності, управління ризиками шахрайства, контроль якості, відповідність корпоративним положенням і вимогам.

*Третя стратегія захисту* – внутрішній аудит (незалежна функція). Третьою лінією захисту в системі комплексного управління ризиками головним чином є служба незалежного від бізнес-діяльності внутрішнього аудиту. Внутрішній аудитор підтверджує ефективність системи внутрішнього контролю і стимулює постійні поліпшення. На цьому етапі проводиться незалежний аналіз виконання структурними підрозділами своїх обов'язків і виявляють порушення, зафіксовані в процесі діяльності промислового підприємства. Крім того, рада директорів підприємства також може бути учасником третьої лінії захисту за допомогою отримання від зовнішніх і внутрішніх аудиторів незалежної оцінки стану промислового підприємства з метою здійснення процесу прийняття рішень зі стратегічних позицій управління підприємством на основі отриманої інформації. Об'єктивність внутрішнього аудиту досягається шляхом поділу підпорядкованості. Адміністративно, внутрішній аудит підпорядковується генеральному директору, а функціонально, раді директорів. Як правило, призначення особи на посаду керівника служби внутрішнього аудиту також проводиться Радою директорів. Службу внутрішнього аудиту можуть собі дозволити компанії з достатньою кількістю ресурсів

Проведені дослідження привели нас до висновку, що трьох ліній комплаєнс-захисту підприємства в ряді випадків є недостатньо, що передбачає введення четвертої лінії захисту. На нашу думку, її необхідність зумовлюється неадекватною і необ'єктивною оцінкою комплаєнс-ризиків внутрішнім аудитором.

*Четверта стратегія комплаєнс-захисту* приймає форму зовнішніх аудиторів. Вони координують аудиторську роботу з внутрішніми аудиторами. Зовнішні аудитори надають незалежну оцінку перших трьох ліній захисту, де це має відношення до аудиту фінансової звітності організації і – в разі регульованих фінансових установ – на відповідність нормативним вимогам. Залежно від галузі, четверта лінія захисту може також включати інших зовнішніх партнерів, таких як регулюючі органи і зовнішні органи з сертифікації якості.

Розміщення зовнішніх аудиторів поза структурою підприємства дозволяє стверджувати, що зовнішні аудитори, регулюючі органи та інші зовнішні органи повинні відігравати важливу роль в загальній структурі управління і контролю промислового підприємства. Зовнішні аудитори працюють головним чином з третьою лінією захисту, внутрішніми аудиторами. Їх можна розглядати як додаткові лінії комплаєнс-захисту, які забезпечують додаткову гарантію акціонерам підприємства, включаючи раду директорів і топ-менеджмент.

Завдяки простоті організаційного втілення моделі чотирьох стратегій комплаєнс-захисту вона може використовуватися будь-яким підприємством, незалежно від його типу, організаційної структури або складності. По суті, більшість підприємств вже давно і в різній мірі працюють з цією моделлю контролю різного роду ризиків. Але її справжній вплив дійсно розгортається тільки після його впровадження в систему управління ризиками в масштабах всього підприємства. Конкретно, це означає, що керівництво повинно спочатку працювати з радою директорів, щоб виявити відповідні ризики і визначити їх місцезнаходження в структурі ризиків організації. Потім рада директорів визначає схильність компанії до ризику і стратегію, яку керівництво згодом реалізує в формі заходів по оцінці, управління, моніторингу та контролю ризиків. Тільки на цій основі чотири лінії захисту можуть працювати належним чином.

#### **Список використаних джерел:**

1. Перерва П. Г., Коциски Д., Верес Шомоши М., Кобелева Т.А. Комплаєнс программа промышленного предприятия [учебник].– Харьков-Мишкольц : ООО «Планета-принт», 2019. – 689 с.
2. Кравчук А.В., Перерва П.Г. Эффективность как экономическая категория // Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки). – Харків : НТУ "ХПІ", 2018.– № 15 (1291).– С. 137-143.
3. Перерва П.Г., Марчук Л.С. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 15 (1291). – С. 53-63.
4. Перерва П.Г., Нагі С., Кобелева Т.О. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності // Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 15 (1291). – С. 89-94.
5. Формування управлінської, маркетингової та інноваційної політика на підприємствах туристичної індустрії / П.Г.Перерва [та ін.] // Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 47 (1323). – С. 114-120.
6. Перерва П.Г. Економіко-організаційні засади інноваційної та інвестиційної діяльності підприємства // Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків :